下属亲领导非伦理行为的持续与消退：基于领导反应的视角

付 博[1] 彭 坚[1] 梁潇杰[2] 陈丽芳[3] 于桂兰[3]

([1]广州大学管理学院, 广州, 510006) ([2]首都经贸大学劳动经济学院, 北京, 100070)

([3]吉林大学商学院与管理学院, 长春, 130015)

摘 要 下属做出亲领导非伦理行为后，该行为究竟会持续还是消退？本研究以领导“报”为切入点，检验领导反应(感激驱动的资源回报与愧疚驱动的惩罚)在下属亲领导非伦理行为持续与消退中的关键作用。情景模拟实验(研究一，N = 120)结果表明，当领导正直水平较低时，亲领导非伦理行为诱发领导感激之情与资源回报，进而导致下属的后续亲领导非伦理行为增加；然而，当领导正直水平较高时，亲领导非伦理行为诱发领导愧疚之情与惩罚行为，进而导致下属的后续亲领导非伦理行为减少。为提高研究结果的外部效度，本文开展了两项互补的实地问卷调查，即四轮问卷调查(研究二，N = 277)与持续 2 周的日记调查(研究三，$N_{个体内}$ = 733，$N_{个体间}$ = 87)，再次重复支持了上述研究结果。本研究从领导反应视角拓展了学界对下属亲领导非伦理行为的认识与理解。

关键词 亲领导非伦理行为，领导资源回报，领导惩罚，领导感激，领导愧疚，领导正直，“报”文化

1 问题提出

在组织中，下属做出非伦理行为可能出自利他动机。例如，下属通过撒谎来保护自己的领导，隐瞒可能损害领导声誉的信息等(Liu, 2020; Tang et al., 2022)。这类行为被称为亲领导非伦理行为(Unethical Pro-supervisor Behavior, UPSB; Johnson & Umphress, 2019)，指下属维护领导利益但违反法律法规或社会道德规范的行为。虽然 UPSB 具有利他属性，但使企业付出不可估量的代价(Bryant & Merritt, 2019)，如妨碍企业及时纠偏，降低外部声誉(Mesdaghinia et al., 2019)。鉴于下属 UPSB 的潜在负面影响，学界与业界均需迫切关注其防范或应对机制。

以往研究对 UPSB 的影响因素做了大量探讨，发现领导认同(Johnson & Umphress, 2019)、领导风格(Bryant & Merritt, 2019; Liu, 2020; 颜爱民, 曾莎莎, 2018; 钟熙, 王甜, 2019)、上下级关系(程垦等, 2021)均会诱发 UPSB。此外，UPSB 的后果研究也能为应对 UPSB 提供启发，这是因为积极后果具有正强化效应，激发下属继续实施 UPSB；相反，消极后果则会降低下属未来实施 UPSB 的意愿。尽管如此，学界对 UPSB 的后果(尤其是领导反应)还知之甚少，限制了学界与业界对 UPSB 的有效应对。本研究认为，领导反应是治理下属 UPSB 的关键因

收稿日期：2021-07-13
国家自然科学基金(72002055)、教育部人文社科项目(18YJC630033)资助。
通讯作者：彭坚，E-mail: pengjiannut@163.com

素。第一，下属 UPSB 的直接对象是领导(Liu, 2020; Mesdaghinia et al., 2019; 程垦等, 2021)，目的是为了使领导受益，因而，下属更在意领导对 UPSB 的反应并据此决定后续是否从事该行为。第二，领导通常具有一定的资源分配权力(如奖惩)，决定下属在工作中的收获与发展，从而塑造了下属的态度与行动(高良谋, 王磊, 2013)。鉴于此，本研究旨在探究领导对下属 UPSB 的反应机制及其如何影响下属后续 UPSB 变化。

为揭示领导对下属 UPSB 的反应机制，本研究引入“报”视角。“报”作为中国情境下人际交往的重要基础，为领导—下属互动提供解释依据。“报”既强调互动双方“有来有往”的交互补偿(翟学伟, 2007)，又涵盖了积极“报”和消极“报”(杨国枢, 余安邦, 1993)。因为 UPSB 兼具“亲领导”和“非伦理”双重属性，所以作为获益者的领导既可能会给予下属正面的资源性“报”，也可能会对下属实施负面的惩罚性“报”。究竟何种“报”会占据上风，这受到道德机制和伦理规范的影响(刘兆明, 1992)，如领导的正直程度。高正直的领导格外关注下属 UPSB 的“非伦理”属性，不会为了一己私利而违反道德准则，故对下属 UPSB 进行消极评价和回应(Yang et al., 2019)，实施具有惩罚性质的消极“报”，由此降低了下属继续做出 UPSB 的可能性。相反，低正直的领导会模糊 UPSB 的“非伦理”属性，关注“亲领导”属性，故对下属 UPSB 做出积极“报”，从而增加了下属继续做出 UPSB 的可能性。鉴于此，本研究以领导“报”为切入点，考察领导对下属 UPSB 的反应以及此种反应对下属后续 UPSB 的影响，以启发学界与业界如何应对 UPSB。

1.1 “报”文化

“报”是中国社会关系的重要基础，通常在封闭系统中进行，以使报答对象更明确，报答互动过程更稳定(翟学伟, 2007)。在性质上，“报”既是一种心理过程(观念、认知与意向)，又可以外化为具体行为。在效价上，“报”分为积极的“报”(奖励性)与消极的“报”(惩罚性)(翟学伟, 2007)。积极“报”指受者得到施者的恩惠后，产生回报心理并设法用实际行动进行回报(杨国枢, 余安邦, 1993)；消极“报”指受者遭受施者的不良对待后，用一种消极的心理信号或实际行动进行回击，试图制止、制裁施者的不良行为，以使自己问心无愧(刘兆明, 1992)。领导—下属二元系统是地位不平等、身份不独立的两个主体之间的互动，这种互动模式为“报”的运作提供了可能性。在此情境下，拥有正式权威的领导既可给予下属好处(积极“报”)，也可对下属施以惩罚(消极“报”)。其中，积极“报”既包括工具性资源回报(如晋升机会、奖金分配等)，也包括情感性资源回报(如认可、关怀等)，统称为领导资源回报(王忠军等, 2011)。消极“报”在组织中最常见的形式是惩罚，包括权变惩罚与非权变惩罚。权变惩罚指根据下属过失情况而权变实施惩罚，非权变惩罚指无缘无故、不加选择地惩罚下属(Podsakoff, 1982;

Podsakoff et al., 1984)。本研究关注领导在下属做出 UPSB 后实施的惩罚措施，属于权变惩罚。

中国的“报”与西方的“社会交换”在文化背景、主导逻辑与内容形式上存在区别(Rockstuhl et al., 2012; 朱苏丽等, 2015)。第一，“报”是个体依据由远及近的差序关系而决定的(翟学伟, 2007)。大部分领导—下属之间的“报”发生在差序格局中的熟人关系圈层，如领导对熟人下属进行“提拔”或“栽培”(杨联陞, 2009)。然而，基于熟人关系的“报”在西方社会可能被视为“徇私”。在西方社会，领导与下属以能力、信赖为基础，发生单纯交换行为：当事人会在获得回报的预期下，维持与他人的交换关系(Blau, 1964)。第二，西方的社会交换理论强调理性计算(投入—回报)在社会互动中的主导作用(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005)，而中国的“报”则刻画了一个情理交融、人情主导的互动过程(王震等, 2018)。在情理交融下，“报”持续运作的力量更多是靠私情(相比于理性)，即“报”理论更适合解释领导—下属互动过程中“情绪”现象的产生。第三，社会交换理论将交换形式分为低质量的交换关系(基于契约)与高质量的交换关系(基于尊重或喜爱)(Blau, 1964)，这意味消极交换与积极交换被视为一个维度的两极。中国的“报”的内容形式分为积极的“报”(奖励性)与消极的“报”(惩罚性)(翟学伟, 2007)，上述两种“报”是独立且共存的运作体系，形成一个对立统一的矛盾体。综上，“报”理论更适合解释中国情境下具有差序关系格局、以情感为核心主导的、积极“报”—消极“报”共现的领导—下属互动机制。

1.2 积极“报”还是消极“报”：领导对下属 UPSB 的反应

“报”是一个从心理报答到行为报答的过程。个体先产生报答心理(如情感态度)，继而驱动实际报答行为。上述过程具有积极“报”与消极“报”两种形式(翟学伟, 2007; 邹文篪等, 2012)。领导究竟对下属 UPSB 实施积极“报”还是消极“报”？刘兆明(1992)提出，中国人的“报”受到道德规范的指引；文崇一(1982)也指出，受“报”影响的交换行为，与道德规范、道德标准有密切关系，即伦理规范和道德标准会影响实施者“报”的方式。因此，作为“报”的实施者，领导的道德品质(即领导正直)会影响“报”的方向，并指引领导采取何种行为来回应下属 UPSB。鉴于此，本研究选择领导正直作为调节变量，揭示领导对下属 UPSB 的“报”过程的权变作用。

1.2.1 积极“报”视角下领导对 UPSB 的反应

领导正直(Leader Integrity)作为一种道德品质(Trevino et al., 2000)，决定了领导是否对下属 UPSB 实施积极“报”。低正直的领导容易忽视道德规范，更少用道德准则来约束自己(Zarghamifard & Danaeefard, 2020)。因此，当下属做出 UPSB 后，此类领导会忽视 UPSB 是否符合道德规范，主要关注自身的受益情况，进而将关注点投向下属的“亲领导”初衷。此时，

领导认为自己接受了下属的恩惠，从而对下属实施积极“报”。

在心理层面上，积极“报”表现为：个体用一些积极友好的心理态度来回报施恩者的友好对待，实现礼尚往来。上述过程主要由个体的“感激”心理主导(刘兆明, 1992; Bartlett & DeSteno, 2006)。感激(Gratitude)是个体接受来自他人的好处后所产生的一种积极情绪(Spence et al., 2014)，通常由具体事件(如使个体受益的行为)或对事件的归因引起(Greenbaum et al., 2020)。因此，低正直的领导更加关注 UPSB 中的“亲领导”初衷，将其视为下属对自己的一种友好恩惠，从而用感激来积极地回报下属。相反，高正直的领导因为秉持道德规范(Peng & Wei, 2019; Ma & Tsui, 2015; Martin et al., 2013)，不支持罔顾道德规范而使自己受益的行径(Ete et al., 2021)，故不会对做出 UPSB 的下属表达感激。

H1a：领导正直调节下属初始 UPSB 与领导感激之间的关系。当领导正直水平较低(vs.高)时，UPSB 与领导感激的关系更强(vs.弱)。

在积极报答心理(如感激)的驱动下，个体会设法展开回报行动(杨国枢, 余安邦, 1993)。换言之，感激会进一步驱动员工做出实际的报答行为。正如“报”理论强调，“有来有往”的积极“报”不仅反映了个体“感恩戴德”的心理过程，也会将其外化为具体行为(文崇一, 1982)。因此，领导感激激发了其采用实际行动来投桃报李，即给予下属资源作为“回报”。综上，提出假设：

H1b：领导感激与领导资源回报呈正相关。

领导资源回报增加下属后续的 UPSB。深受“上尊下卑”传统思想的影响，中国社会历来看重来自上位者的恩惠。倘若上位者对下位者给予某种恩惠或好处，则会在下位者心目中留下积极烙印，使下位者对上位者产生强烈的回馈义务(翟学伟, 2007)。在领导—下属互动情境下，当下属得到了领导的关怀照顾与福利奖赏时，会产生回报义务感(Zhang et al., 2015)。在此情况下，下属会尽一切可能来回馈领导，即使此类行为可能有违道德规范，但只要能够使领导获益，下属依旧会义无反顾地执行(钟熙, 王甜, 2019)。此外，奖励某种行为，能够使此种行为得到进一步加强。在下属做出 UPSB 后，若领导为下属提供资源回馈，这将使下属认为 UPSB 被默许、鼓励以及带来奖赏。在此种理解下，下属为了继续获得奖赏，会“理直气壮”地做出更多 UPSB。据此，提出以下假设：

H1c：领导资源回报与下属 UPSB 改变量(后续 UPSB 减去初始 UPSB)呈正相关，即领导资源回报促进下属 UPSB 的增加。

整合上述假设，领导正直调节“下属初始 UPSB—领导感激—领导资源回报—下属 UPSB 改变量”的链式中介关系。当下属做了 UPSB 后，低正直的领导由于低道德要求而蒙蔽自己

的伦理判断，内心的受益感知重于道德标准，从而产生感激之情。在感激之情的驱动下，领导将更多资源回馈给下属。领导的资源回报释放了“默认”、“许可”甚至“鼓励”下属 UPSB 的信号，使下属做出后续 UPSB。相反，高正直的领导更加看重道德准则(Shao, 2019)，即使下属 UPSB 有利于领导，但只要该下属违反了道德规范，领导不会做出损人利己之举，从而减少了对下属的资源回报。当下属做出 UPSB 却没得到领导积极报答时，便会意识到纯粹考虑领导利益的“徇私”行为得不到领导的认可，故后续工作中减少 UPSB。据此，提出以下假设：

H1d：领导正直调节下属初始 UPSB 经由领导感激、领导资源回报对下属 UPSB 改变量的间接影响。当领导正直水平较低(vs.高)时，上述关系更强(vs.弱)。

1.2.2 消极“报”视角下领导对 UPSB 的反应

高正直的领导将道德规范(而非个人私利)视为行事准则，故更加关注下属 UPSB 中的“非伦理”特征，认为自己的道德自我概念因下属过失而受到威胁，从而对下属实施消极“报”。消极“报”是个体遭受他人的不良对待后，用一种消极的心理信号(如愧疚)进行回馈，试图制止甚至制裁不良行为(刘兆明, 1992)。消极“报”过程主要由个体的愧疚心理主导(Greenbaum et al., 2020; Rothschild et al., 2012; Barclay et al., 2005)。愧疚(Guilty)是一种因非伦理行为的负面影响而体验到的消极情绪(Greenbaum et al., 2020)，伴随一种改正非伦理行为的动力(Tangney et al., 1996; Grant & Wrzesniewski, 2010)。愧疚心理呼应了消极“报”观点，即个体为达到问心无愧的目的而试图制止或提醒他人改变非伦理行为。据此，本研究认为，高正直的领导更加重视行为是否合乎道德规范，容易因为下属 UPSB 而感到道德尊严受损，从而产生消极“报”心理并用一种“愧疚”的情绪信号回报给下属，以警示或遏制下属的非伦理行为。

即使没有实施非伦理行为，当个体从他人非伦理行为中获益或与行为实施者有直接联系时，也会产生愧疚(Rothschild et al., 2012; Barclay et al., 2005; Brockner et al., 1986; Krehbiel & Cropanzano, 2000; Weiss et al., 1999)。虽然领导没有做出非伦理行为，但下属 UPSB 是为了领导的利益，会将领导牵扯进非伦理事件之中。当高正直的领导作为非伦理行为的受益方时，更会因此而产生愧疚。此外，在职场上，领导有义务和能力制止下属的非伦理行为；高正直的领导会因自己没能有效控制下属的 UPSB 而认为自己失职，从而产生愧疚。相反，低正直的领导对伦理规范的重视程度不高，更少因为下属 UPSB 而感到愧疚。

H2a：领导正直调节下属初始 UPSB 与领导愧疚之间的关系。当领导正直水平较高(vs.低)时，UPSB 与领导愧疚的关系更强(vs.弱)。

愧疚是一种因为非伦理行为而产生的内心消极感受，为了缓解这种消极感受，个体通常需要解决愧疚产生的根源，即改正非伦理行为(Greenbaum et al., 2020)。当领导因为下属的

UPSB 而感到愧疚时，会做出积极的纠正行为(Ghorbani et al., 2013; Grant & Wrzesniewski, 2010)，以此做出偿还 (Behrendt & Ben Ari, 2012; Ilies et al., 2013)，或者恢复自己在他人心中的印象/形象(Stearns & Parrott, 2012)。在组织中，权变惩罚是领导纠正下属非伦理或过失行为的重要手段之一。据此，感到愧疚的领导会产生一种想要改正、规范下属行为的动力，而惩罚下属可以帮领导达成这一目的，实现自我心灵救赎或恢复自身形象。这也呼应了消极“报”的观点，领导为达到问心无愧，用惩罚措施来回应下属 UPSB。据此，提出以下假设：

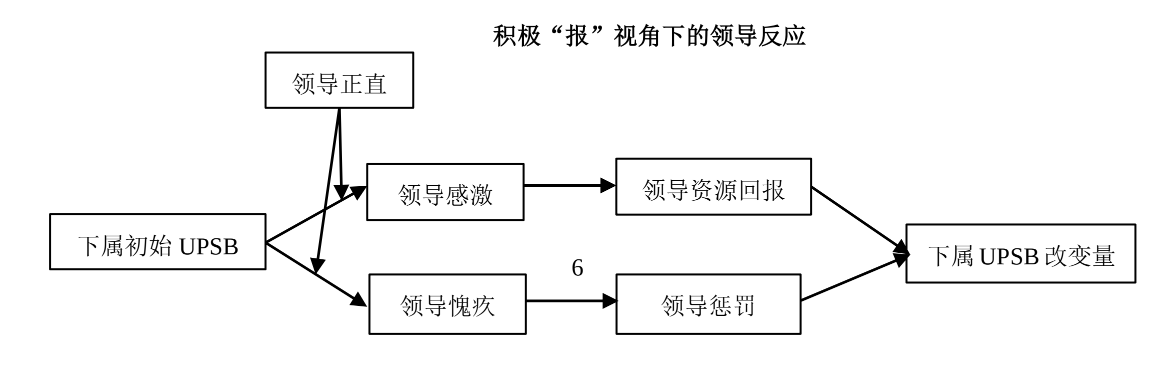
H2b：领导愧疚与领导惩罚呈正相关。

当下属做出UPSB却遭受领导惩罚时，下属会认识到领导对待UPSB的态度或处置方式。为了避免再次被惩罚，下属后续会减少 UPSB。正如 Cole(2008)指出，领导在实施惩罚时，如果根据受罚者的过失行为给出合理的惩罚原因，权变地选择惩罚的程度与方式，则可以使受罚者接受惩罚并帮助其改善行为，提高惩罚的有效性。由于下属 UPSB 具有“非伦理”属性，领导惩罚的目的在于谴责下属的非伦理行径，弱化下属后续的非伦理行为，让下属后续行为更加符合组织规范(张正堂等, 2018)。综上，领导惩罚能够有效抑制下属后续的 UPSB。

H2c：领导惩罚与下属 UPSB 改变量(后续 UPSB 减去初始 UPSB)呈负相关，即领导惩罚导致下属后续 UPSB 的减少。

整合上述假设，领导正直调节“下属初始 UPSB—领导愧疚—领导惩罚—下属 UPSB 改变量”的链式中介关系。当下属做出 UPSB 后，高正直的领导更加在意下属行为是否符合道德标准，而且不会为不良行为寻找狡辩理由(Bryant & Merritt, 2019)。据此，当下属做出 UPSB 后，高正直的领导更容易为此感到愧疚。愧疚将驱动领导去改正、规范下属的不良行径，从而对下属实施惩罚。领导惩罚释放出一种“反对”和“阻止”下属 UPSB 的信号，让下属意识到过失行为(Athota et al., 2017)，使下属的后续行为符合组织规范(张正堂等, 2018)，减少 UPSB。相反，低正直的领导容易忽略道德规范，忽视下属 UPSB 的“非伦理”特性，更加关注该行为对领导自己的影响(如受益)，从而更少感到愧疚，也较少因此而惩罚下属，这使得上述领导反应不能有效减少下属后续 UPSB。据此，提出以下假设：

H2d：领导正直调节下属初始 UPSB 经由领导愧疚、领导惩罚对下属 UPSB 改变量的间接影响。当领导正直水平较高(vs.低)时，上述关系更强(vs.弱)。



消极“报”视角下的领导反应

图 1 研究模型

2 研究一

2.1 被试和程序

研究一采用领导—下属配对情景模拟实验。首先，招募 120 名具有实习经历、学习过领导力课程内容的商科生(年龄为 19~21 岁，男性 51 人)扮演领导角色。在实验前一周，邀请这批被试填写领导正直问卷(Moorman et al., 2013)，依据正直得分进行分组，将平均分以上的被试划分到高正直组(n = 60)，将平均分以下的被试划分到低正直组(n = 60)。为了形成领导—下属配对样本，本研究继续招募 120 名具有企业实习经历的被试(年龄为 18~21 岁，男性 55 人)扮演下属角色。领导扮演者与下属扮演者在实验室的两个不同房间(隔音效果较好，配有电脑与智能手机)内进行办公。被试双方通过智能手机中的微信软件进行交流。

实验材料改编自 Fehr 等(2019)的亲组织非伦理行为情景材料。情景设定为：一家杀虫剂公司运营部门的采购专员需要决定是否采购一种非常便宜的原材料，该材料会给购买者带来健康风险或经济损失，但公司无需为此承担法律责任。采购该原材料能够降低成本，提高利润率，从而使部门经理(领导角色)在绩效考核时被评为优秀，年终获得更多提成，甚至更快晋升到业务总监职位。

在熟悉情景信息后，领导与下属扮演者均将收到 UPSB 的实验操纵材料。在接受 UPSB 操纵材料后，领导扮演者需要填答心理测量问卷(感激与愧疚)并根据填答感受给下属扮演者发送微信信息。实验者向领导扮演者提供了参考信息句子(包括惩罚和回报)并告知其可在与下属微信沟通过程中使用这些句子信息(但不限于此)。在微信互动沟通环节结束后，邀请下属填写问卷，报告感知的领导惩罚和资源回报。最后，邀请下属扮演者决定下个季度是否仍然采购该原材料(对购买者有潜在风险但有利于领导的考核与晋升)的决定。

2.2 实验操纵与测量

初始 UPSB 的操纵：UPSB 的操纵材料以一封邮件的形式呈现给被试。其中，领导扮演者阅读的操纵材料是以下属名义发送的一封邮件，而下属扮演者阅读的操纵材料是以原材料供应商名义发送的一封邮件。邮件内容依据亲领导非伦理量表题目进行改编(Johnson & Umphress, 2019)。

高程度 UPSB 的操纵材料(邮件)指明，该下属为了帮助部门经理在绩效考核时被评为优秀并尽快晋升到业务总监职位，做了采购该原材料的决定。该邮件内容还描述了下属隐瞒了一些可能会损害部门经理形象和声誉的负面信息，强调该下属将部门经理的利益放在第一位。

低程度 UPSB 的操纵材料(邮件)指明，该下属表示做合乎道德的事情是他/她一直坚持的事，即使这是以牺牲部门经理利益为代价，所以没有采购该原材料。该邮件内容还强调该下属在面对隐瞒负面信息和夸大事实这些情况时的道德表现，强调该下属会将道德准则放在第一位。

后续 UPSB 的测量：参考 Fehr 等(2019)的研究，本研究邀请下属扮演者评价是否仍然采购该原材料。具体题项包括："我决定继续使用该原材料，因为这样做有利于张经理"、"只要有这种原材料，我继续采购并使用"、"我尽可能长时间的使用这种原材料" (1 = 极不可能做出，5 = 极可能做出)。

UPSB 改变量的测量：后续 UPSB 分数与初始 UPSB 分数的差值作为 UPSB 改变量的测量指标。

领导正直的测量：实验前一周，领导扮演者填答正直问卷(Moorman et al., 2013, 16 题, Cronbach's α = 0.947)。基于此，领导扮演者被划分为高或低正直组。在实验开始时，对领导扮演者的正直程度进行启动。高正直组的领导需要根据 5 组正直品质的代表性词语(Wright et al., 2017)进行造句，低正直组领导需要根据 5 组正直品质无关词语进行造句。

领导感激与愧疚的测量：为了使测量题目契合实验情境，本研究设置了引导语："当您看邮件后，请描述您现在的心情，小王做出的行为让我感觉到……(1=非常不同意，5=非常同意)" 。感激的测量源自 Spence 等(2014)的 5 题项量表，例题如"我很感激小王能够为我的利益着想" (Cronbach's α = 0.910)。愧疚的测量源自 Izard 等(1974)开发、Livingston 和 Judge(2008)、Tang 等(2020)使用过的 3 题项量表，例题如"非常后悔"(Cronbach's α = 0.863)。

领导资源回报与惩罚的测量：根据 Podsakoff 等(1984)的 5 题领导惩罚量表与王忠军(2009)的 13 题领导资源回报量表，本研究撰写了惩罚和回报的语句供领导扮演者参考使用，并发送给下属扮演者。研究者整理并编码了领导扮演者发送给下属扮演者的微信内容，即惩罚和回报相关语句频次(同一语句反复出现，只计 1 次)。

2.4 研究结果

2.4.1 操纵有效性检验

被试在接受实验操纵后，填答 UPSB 量表(Johnson & Umphress, 2019; 6 题)。独立样本 t 检验结果显示，高 UPSB 操纵组(M = 3.833，SD = 0.567)中的领导扮演者在该量表上的得分高于低 UPSB 操纵组(M = 1.406，SD = 0.421)：t[118] = 26.636，p < 0.001。高 UPSB 操纵组(M = 3.753，SD = 0.567)中下属扮演者在该量表上的得分高于低 UPSB 操纵组(M = 2.236，SD = 0.673)：t[118] = 13.267，p < 0.001。

为了检验正直的启动效果，我们参考卫旭华和邹意(2020)的研究，邀请被试评估造句所用词语与正直的关联程度。独立样本 *t* 检验结果显示，高领导正直被试组(M = 4.580，SD = 0.530)在该量表上的得分高于低 UPSB 被试组(M = 2.580，SD = 1.139)：t[118] = 12.328，p < 0.001。

2.4.2 描述性统计与相关分析结果

本研究的描述性统计分析结果如表 1 所示。结果表明，初始 UPSB 与领导感激(r = 0.461，p < 0.001)和愧疚呈显著正相关(r = 0.499，p < 0.001)；领导正直与下属 UPSB 改变量呈显著负相关(r = -0.236，p < 0.01)；领导资源回报与下属 UPSB 改变量不相关(r = 0.143，*ns.*)；领导惩罚与下属 UPSB 改变量呈显著负相关(r = -0.726，p < 0.001)。

表 1 各变量描述性统计分析结果

变量	1	2	3	4	5	6	7
1.下属初始 UPSB							
2.领导愧疚	0.499***						
3.领导感激	0.461***	0.111					
4.领导正直	0.000	0.189*	-0.150				
5.领导资源回报	0.432***	-0.046	0.655***	-0.187*			
6.领导惩罚	0.507***	0.690***	-0.031	0.230*	-0.091		
7.下属 UPSB 改变量	-0.616***	-0.662***	-0.019	-0.236**	0.143	-0.726***	
均值	0.500	3.081	2.902	0.500	1.333	1.233	1.406
标准差	0.502	1.134	1.101	0.502	1.162	1.454	0.968

注：N=120，***p<0.001，**p<0.01，*p<0.05。

2.4.3 假设检验结果

如表 2 显示，下属初始 UPSB 正向影响领导感激(b = 0.461, t = 6.010, p <0.001)，领导感激正向影响领导资源回报(b = 0.504, t = 7.234, p < 0.001)，领导资源回报正向影响下属 UPSB 改变量(b = 0.298, t = 3.731, p < 0.001)。下属初始 UPSB 正向影响领导愧疚 (b = 0.499, t = 6.440, p < 0.001)，领导愧疚正向影响领导惩罚(b = 0.485, t = 6.643, p < 0.001)，领导惩罚却负向影响下属 UPSB 改变量(b = -0.288, t = -3.837, p < 0.001)。

表 2 路径分析结果

变量	中介变量				因变量
	领导感激	领导愧疚	领导资源回报	领导惩罚	下属 UPSB 改变量
自变量					
下属初始 UPSB	0.461***	0.499***	0.200**	0.264***	-0.524***
中介变量					
领导感激			0.504***		0.017
领导愧疚				0.485***	-0.166+

领导资源回报					0.298***
领导惩罚					-0.288***
调节变量					
领导正直	-0.150	0.189*	-0.111	0.138*	-0.080
领导正直×下属初始 UPSB	-0.221**	0.215**	-0.192**	0.219**	-0.037
R^2	0.283***	0.331***	0.495***	0.571***	0.699***

注：N = 120，***p < 0.001，**p < 0.01，*p < 0.05，+ p < 0.10。

H1a 的检验结果。表 2 显示，领导正直在下属初始 UPSB 与领导感激之间起显著负向调节作用(b = -0.221, t = -2.912, p = 0.004)。简单斜率分析与交互作用图(见图 2)显示，当领导正直水平低时，下属初始 UPSB 对领导感激的影响更强(b = 0.461, t = 6.010, p < 0.001)；当领导正直水平高时，下属初始 UPSB 对领导感激的影响较弱(b = 0.239, t = 0.296, p = 0.022)。因此，H1a 得到支持。

H1b 的检验结果。表 2 显示，领导感激正向影响领导资源回报(b = 0.504, t = 7.234, p < 0.001)，支持了 H1b。

H1c 的检验结果。领导资源回报正向预测下属 UPSB 改变量(b = 0.298, t = 3.731, p < 0.001)。因此，H1c 得到支持。

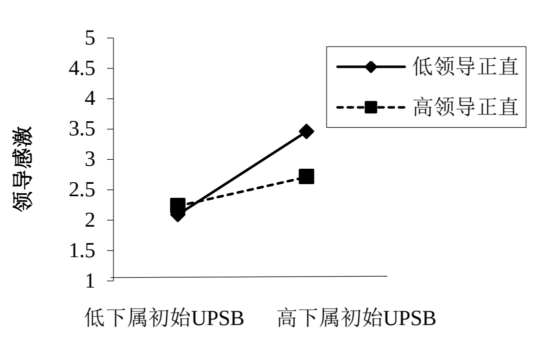


图 2 领导正直调节下属初始 UPSB 与领导感激的关系

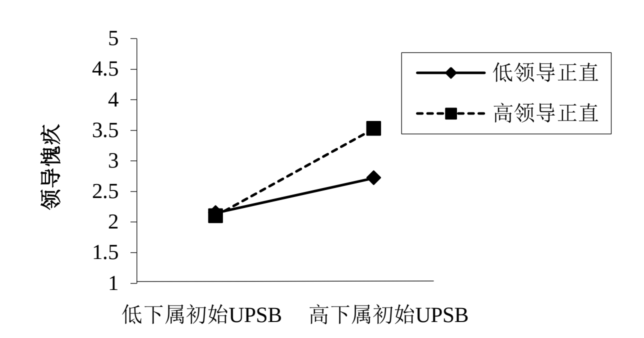


图 3 领导正直调节下属初始 UPSB 与领导愧疚的关系

H1d 的检验结果。采用有调节的链式中介模型分析，依据 Bauer 等(2006)的方法，估计了在领导正直在均值加/减一个标准差时，下属初始 UPSB 通过“领导感激—领导资源回报”对下属 UPSB 改变量的间接影响效应。表 3 显示，与高正直的领导相比(b = 0.036, 95%CI[0.008, 0.091], p = 0.066)，低正直的领导下(b = 0.069, 95%CI[0.032, 0.126] , p = 0.003)下属初始 UPSB 经由领导感恩与领导资源回报对下属 UPSB 改变量产生更强影响。因此，

H1d 得到支持。

H2a 的检验结果。表 2 显示，领导正直在下属初始 UPSB 与领导愧疚之间起显著正向调节作用(b = 0.215, t = 2.769, p = 0.006)。简单斜率分析与交互作用图(见图 3)显示，当领导正直水平高时，下属初始 UPSB 对领导愧疚的影响更强 (b =0.714, t = 6.947, p < 0.001)；当领导正直水平低时，下属初始 UPSB 对领导愧疚的影响更弱(b = 0.499, t = 6.440, p < 0.001)。因此，H2a 得到支持。

H2b 的检验结果。表 2 显示，领导愧疚正向影响领导惩罚(b = 0.485, t = 6.643, p < 0.001)，支持了 H2b。

H2c 的检验结果。领导惩罚负向预测下属 UPSB 改变量(b = -0.288, t = -3.837, p < 0.001)。因此，H2c 得到支持。

H2d 的检验结果。表 3 显示，与低正直的领导相比(b = -0.070, 95%CI[-0.130, -0.029] , p = 0.006)，高正直的领导下(b = -0.100, 95%CI[-0.182, -0.044] , p = 0.004)下属初始 UPSB 经由领导愧疚与领导惩罚对下属 UPSB 改变量产生更强的抑制作用。因此，H2d 得到支持。

表 3 条件间接效应值及差值

模型	领导正直		
	高分组(+SD)	低分组(-SD)	两组差值
下属初始 UPSB→领导感激→领导资源回报→下属 UPSB 改变量	0.036 95%CI[0.008, 0.091]	0.069** 95%CI[0.032, 0.126]	-0.033* 95%CI[-0.070, -0.010]
下属初始 UPSB→领导愧疚→领导惩罚→下属 UPSB 改变量	-0.100** 95%CI[-0.182, -0.044]	-0.070** 95%CI[-0.130, -0.029]	-0.030* 95%CI[-0.066, -0.010]

注：N = 120，***p < 0.001，**p < 0.01，*p < 0.05。CI = confidence interval。

需要说明的是，本研究还邀请下属扮演者填写领导惩罚和领导资源回报量表(1 = 非常不同意，5 = 非常同意)。为了使测量契合实验情境，本研究设置了引导语："在收到来自张经理的微信后，请根据您对微信内容的理解，评价您多大程度上同意下列句子描述的内容"。领导惩罚的测量例题包括"张经理直接批评了我"(Cronbach's α = 0.897)。领导资源回报的测量例题包括"张经理会在绩效考核上给我良好评价"(Cronbach's α = 0.945)。基于上述量表得分，本研究再次进行回归分析，研究假设再次得到支持。

3 研究二

3.1 数据收集与样本描述

依据以往研究(e.g., Matta et al., 2015)的做法，研究助理在社交软件(微信)中发布招募信息，邀请研究被试与其上司共同参与本次调查。为了保证样本的质量，招募的被试必须具有

正式的全职工作身份以及能够提供有效的工作身份证明信息。共有 356 对上下级同意参加本次调研。在调研前，研究助理搜集了每个被试的工号，每个工号对应一份问卷，以供后续的数据配对。在正式调研时，将问卷发送给被试，要求被试当天完成填答。本研究分四个时点进行数据搜集，每个时点之间间隔 2 周。在时点 1(T1)，请员工填写人口统计等信息、UPSB、领导-成员交换与领导正直问卷，本阶段共收回有效问卷 323 份。在时点 2(T2)，邀请领导报告其对员工的感激、愧疚情绪，本阶段工回收有效问卷 305 份。在时点 3(T3)，邀请领导报告其对员工的资源回报和惩罚，本阶段共收回 290 份问卷。在时点 4(T4)，邀请员工再次报告 UPSB。本研究最终回收有效配对问卷 277 份，有效回收率为 77%。员工样本中，男性占 35%；年龄主要集中在 21~30 岁，占 89%；本科占 85%，专科占 9%，研究生占 2%；与现任领导共事 3~5 年占 52%，3 年以下占 20%。领导样本中，男性占 65%；年龄主要集中在 31~40 岁；本科生占 47%；研究生占 25%。

3.2 变量测量

量表采用李克特 5 点计分，从 1 到 5 表示“完全不同意”到“完全同意”。

下属初始 UPSB：本研究采用 Johnson 和 Umphress(2019)的量表，共 6 个题项，例题如“由于需要，我向其他人隐瞒了可能对我领导有害的信息” (Cronbach's = 0.919)。

领导正直：本研究采用 Moorman 等(2013)的量表，共 16 个题项，例题如“我的上司(领导)有明确的道德准则”(Cronbach's α = 0.948)。

领导感激：本研究采用 Spence 等(2014)的 5 题项量表，例题如“我很感激该员工能够为我的利益着想” (Cronbach's α = 0.862)。

领导愧疚：本研究采用 Izard 等(1974)开发，Livingston 和 Judge(2008)、Tang 等(2022)使用过的 3 题项量表，例题如“我非常后悔”(Cronbach's α = 0.816)。

领导资源回报：本研究采用王忠军(2009)的量表，共 13 个题项，例题如“有培训与发展的机会，我会优先考虑该员工”，“我对待该员工坦诚友善”(Cronbach's α = 0.932)。

领导惩罚：本研究采用 Podsakoff 等(1984)的量表，共 5 个题项。在测量领导惩罚时加入了引导语“当下属为了维护您的利益而做出不道德行为(如，隐瞒可能危害您的信息，隐瞒有害您声誉的信息，夸大您的表现或歪曲事实来美化您的形象)时，您做出了以下行为吗？”例题如“我会直接批评该员工”，“我会直接告诉该员工不要做出不道德行为”(Cronbach's α = 0.903)。

下属 UPSB 改变量：在第四阶段，本研究继续采用 Johnson 和 Umphress(2019)的量表(Cronbach's α = 0.912) 测量 UPSB。下属 UPSB 改变量为第四阶段 UPSB 量表得分减去初始

UPSB 量表得分后的值。

控制变量：本研究控制了领导手下任职时间(选项“1”到“5”分别为“1 年以下、1~5 年、6~10 年、11~15 年、15 年以上”)、领导—成员交换与数据来源企业。首先，下属在领导手下任职时间会影响下属是否做出对领导有益的不道德行为(Li et al., 2022)。其次，以往研究表明，领导—成员交换关系会影响下属 UPSB(Bryant & Merritt, 2019)，这是由于 UPSB 的对象是“领导”，而下属与领导的关系是影响下属做出有益领导行为的重要影响因素。领导—成员交换关系采用 Wang 等(2005)的 7 题项量表进行测量，例题如“一般来说，我很清楚我的领导是否满意我的工作表现”(Cronbach’s α = 0.900)。

3.3 分析策略

首先，本研究进行验证性因素分析，检验各变量的结构效度与区分效度。为了检验研究假设，采用 Mplus 8.0 进行路径分析。在检验有调节的中介效应时，依据 Bauer 等(2006)的方法，估计了领导正直在均值加/减一个标准差时的有条件间接效应值，并采用重抽样技术(bootstrap 抽样数 = 5000)计算效应值的 95%CI。

3.4 研究结果

3.4.1 验证性因素分析结果

本研究采用验证性因子分析对下属初始 UPSB、领导正直、领导感激、领导愧疚、领导资源回报、领导惩罚以及下属第四阶段 UPSB 七个变量之间的区分效度进行检验。七因子假设模型的各项拟合度指标较好(χ^2/df = 1.192，RMSEA = 0.026，SRMR = 0.040，TLI = 0.968，CFI = 0.970)，明显优于其他竞争模型($\Delta\chi^2 \geq 350.148$, $\Delta df\text{s} \geq 6$, $ps < 0.001$)。

3.4.2 描述性统计与相关分析结果

本研究的描述性统计分析结果如表 4 所示。结果表明，下属初始 UPSB 与领导感激(r = 0.527, $p < 0.001$)、领导愧疚(r = 0.465, $p < 0.001$)、领导资源回报呈显著正相关(r = 0.519, $p <$ 0.001)，与领导惩罚正相关(r = 0.411, $p < 0.001$)。领导感激与领导资源回报呈显著正相关(r = 0.584, $p < 0.001$)，领导资源回报与下属 UPSB 改变量不相关(r = -0.101，*ns*.)。领导愧疚与领导惩罚呈显著正相关(r = 0.557, $p < 0.001$)，领导惩罚与下属 UPSB 改变量呈显著负相关(r = -0.466，$p < 0.001$)。

表 4 各变量描述性统计分析结果

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.性别												
2.年龄	-0.085											
3.受教育程度	0.049	-0.292***										
4.领导手下任职时间	-0.104	0.643***	-0.163**									

5.领导-成员交换	0.181**	-0.002	-0.027	0.016								
6.下属初始 UPSB	0.042	-0.064	0.046	-0.041	0.254***							
7.领导正直	-0.028	0.097	0.010	0.169**	0.191**	0.233***						
8.领导感激	-0.006	-0.086	0.027	-0.052	0.278***	0.527***	0.295***					
9.领导愧疚	0.024	0.003	0.014	0.048	0.227***	0.465***	0.358***	0.297**				
10.领导资源回报	-0.167**	-0.096	0.061	-0.047	0.214***	0.519***	0.342***	0.584***	0.306**			
11.领导惩罚	-0.052	-0.049	-0.007	-0.007	0.196**	0.411***	0.307***	0.215**	0.557***	0.299***		
12.下属 UPSB 改变量	-0.116	0.018	0.015	-0.019	-0.151*	-0.721***	-0.143*	-0.242***	-0.434***	-0.101	-0.466***	
均值	1.650	2.101	2.866	1.327	3.630	2.664	3.601	3.480	3.356	3.131	3.197	0.229
标准差	0.478	0.556	0.474	1.580	0.602	0.976	0.742	0.731	0.799	0.733	0.735	1.120

注：N = 277，***p < 0.001，**p < 0.01，*p < 0.05。

3.4.3 假设检验结果

路径分析结果见表 5。

表 5 路径分析结果

变量	中介变量				因变量
	领导感激	领导愧疚	领导资源回报	领导惩罚	下属 UPSB 改变量
控制变量					
性别	-0.072	-0.006	-0.283***	-0.136	-0.091
年龄	-0.067	-0.035	-0.064	-0.087	0.058
受教育程度	-0.031	0.004	0.033	-0.048	0.080
领导手下任职时间	-0.014	0.013	-0.011	-0.011	-0.037
领导成员交换关系	0.129*	0.143	0.027	0.104	0.089
自变量					
下属初始 UPSB	0.361***	0.294***	0.230***	0.132**	-0.963***
中介变量					
领导感激			0.335***	-0.041	0.050
领导愧疚			0.030	0.364***	-0.087
领导资源回报					0.610***
领导惩罚					-0.368***
调节变量					
领导正直	0.131*	0.307***	0.130*	0.162**	0.020
领导正直×下属初始 UPSB	-0.195**	0.177**	-0.146**	0.176**	0.119*
R^2	0.365***	0.311***	0.481***	0.390***	0.686***

注：N = 277，***p < 0.001，**p < 0.01，*p < 0.05。

H1a 的检验结果。表 5 所示，领导正直在下属初始 UPSB 与领导感激之间起显著负向调节作用(b = -0.195, t = -3.360, p = 0.001)。简单斜率分析显示，当领导正直水平低时，下属初始 UPSB 对领导感激的影响更强(b = 0.505, t = 8.164, p <0.001)；当领导正直水平高时，下属初始 UPSB 对领导感激的影响更弱(b = 0.216, t = 3.791, p < 0.001)。因此，H1a 得到支持。

H1b 的检验结果。表 5 所示，领导感激正向影响领导资源回报(b = 0.335, t = 5.595, p < 0.001)，支持了 H1b。

H1c 的检验结果。表 5 所示，领导资源回报正向预测下属 UPSB 改变量(b = 0.610, t = 8.439, p < 0.001)。因此，H1c 得到支持。

H1d 的检验结果。表 6 所示，与高正直的领导相比(b = 0.044, 95%CI [0.021, 0.084], p = 0.004)，低正直的领导下(b = 0.103, 95%CI [0.060, 0.165] , p < 0.001)下属初始 UPSB 经由领导感激与领导资源回报对下属 UPSB 改变量产生更强影响。因此，H1d 得到支持。

H2a 的检验结果。表 5 所示，领导正直在下属初始 UPSB 与领导愧疚之间起显著正向调节作用(b = 0.177, t = 2.857, p = 0.004)。简单斜率分析显示，当领导正直水平高时，下属初始 UPSB 对领导愧疚的影响更强 (b = 0.426, t = 8.068, p < 0.001)；当领导正直水平低时，下属初始 UPSB 对领导愧疚的影响更弱(b = 0.163, t = 2.108, p = 0.035)。因此，H2a 得到支持。

H2b 的检验结果。表 5 所示，领导愧疚正向影响领导惩罚(b = 0.364, t = 6.457, p < 0.001)，支持了 H2b。

H2c 的检验结果。表 5 所示，领导惩罚负向预测下属 UPSB 改变量(b = -0.368, t = -5.354, p < 0.001)。因此，H2c 得到支持。

H2d 的检验结果。表 6 所示，与低正直的领导相比(b = -0.022, 95%CI [-0.053, -0.003] , p = 0.069)，高正直的领导下(b = -0.057, 95%CI [-0.097, -0.031], p < 0.001)下属初始 UPSB 经由领导愧疚与领导惩罚对下属 UPSB 改变量产生更强的抑制作用。因此，H2d 得到支持。

表 6 条件间接效应值及其差值

模型	领导正直		
	高分组(+SD)	低分组(-SD)	两组差值
下属初始 UPSB→领导感激→领导资源回报→ 下属 UPSB 改变量	0.044^{**} 95%CI [0.021, 0.084]	0.103^{***} 95%CI [0.060, 0.165]	-0.059^{**} 95%CI [-0.114, -0.025]
下属初始 UPSB→领导愧疚→领导惩罚→下属 UPSB 改变量	-0.057^{***} 95%CI [-0.097, -0.031]	-0.022 95%CI [-0.053, -0.003]	-0.035^{*} 95%CI [-0.075, -0.011]

注：N = 277，***p < 0.001，**p < 0.01，*p < 0.05。CI = confidence interval。

4 研究三

4.1 数据收集与样本描述

研究三采用经验取样法，收集每日的下属 UPSB、领导感激、领导愧疚、领导资源回报、领导惩罚行为，以捕捉这些变量的动态变化。在正式调研之前，我们对研究内容、测量工具、样本信息与分析方法的进行了预注册(具体信息参见 https://aspredicted.org/1W1_XG8)。遵循

自愿原则，我们在 10 家企业里招募领导—员工配对样本。所有被试必须具有正式的全职工作身份以及能够提供有效的工作身份证明信息，涉及制造、金融和通讯等行业。最终，共有 110 对上下级同意参加本次调研。在调研前，研究助理搜集了每个被试的工号，每个工号对应一份问卷，以供后续的数据配对。

在日记调查之前，本研究收集了样本的人口统计学变量、领导正直、领导成员交换关系等个体间变量数据。在正式日记调查期间，研究助理在每个工作日分 4 个时点向领导—员工发放调查问卷。具体而言，9 点~10 点：员工报告当日上午的 UPSB；11 点~12 点：领导报告其对员工的感激与愧疚；14 点~15 点：领导报告其对员工的资源回报与惩罚行为；16 点~17 点：员工再次报告当日下午的 UPSB。本研究共发放问卷 110 份，回收问卷 90 份，有效回收率为 81.8%。依据徐姗等(2022)，本研究采纳连续回答 2 天以上问卷的样本，最终包含 87 份个体间样本和 733 份个体内有效数据。其中，员工样本中，男性占 46.9%；平均年龄 31.701(SD = 5.487)；本科占 54.8%，专科占 34.4%，研究生占 2.3%；与现任领导共事年限平均为 4.031(SD = 3.973)。领导样本中，男性占 46.7%；平均 39.42(SD = 5.370)；本科生占 67.8%；研究生占 4.3%。

4.2 变量测量

研究三的测量量表、计分方式与研究二保持一致，各变量的信度见表 7。

4.3 分析策略

首先，本研究采用 Mplus 8.0 对各研究变量进行验证性因素分析，并运用 SPSS 23.0 对数据进行描述性统计分析。为了检验研究假设，采用 Mplus 8.0 进行多层次路径分析。在检验有调节的中介效应时，依据 Bauer 等(2006)的方法，估计了在领导正直在均值加/减一个标准差时的有条件间接效应值，并计算效应值的 95%CI。

4.4 研究结果

4.4.1 验证性因素分析结果

本研究采用验证性因子分析对每日初始 UPSB、领导正直、领导感激、领导愧疚、领导资源回报、领导惩罚以及每日后续 UPSB 七个变量之间的区分效度进行检验。七因子假设模型的各项拟合度指标较好(χ^2/df = 1.192，RMSEA = 0.028，SRMR(个体内/个体间) = 0.027/0.045，TLI = 0.971，CFI = 0.973)，明显优于其他竞争模型($\Delta\chi^2 \geq 350.148$, $\Delta df \geq 6$, $p <$ 0.001)。

4.4.2 描述性统计与相关分析结果

本研究的描述性统计分析结果如表 7 所示。结果表明，下属初始 UPSB 与领导感激(r =

0.400 $p < 0.001$)、领导愧疚($r = 0.360$, $p < 0.001$)、领导资源回报呈显著正相关($r = 0.338$, $p < 0.001$)，与领导惩罚正相关($r = 0.350$, $p < 0.001$)。领导感激与领导资源回报呈显著正相关($r = 0.548$, $p < 0.001$)，领导资源回报与下属 UPSB 改变量呈显著正相关($r = 0.106$，$p < 0.01$)。领导愧疚与领导惩罚呈显著正相关($r = 0.546$, $p < 0.001$)，领导惩罚与下属 UPSB 改变量呈显著负相关($r = -0.476$，$p < 0.001$)。

表 7 各变量描述性统计分析结果

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
个体内水平									
1.性别									
2.年龄	-0.099**								
3.受教育程度	-0.106**	0.273***							
4.下属初始 UPSB	0.058	-0.025	-0.043	(0.892)					
5.领导感激	-0.028	0.096**	0.231***	0.400***	(0.860)				
6.领导愧疚	-0.007	0.036	0.057	0.360***	0.116**	(0.850)			
7.领导资源回报	-0.006	0.062	0.146***	0.338***	0.548***	0.053	(0.939)		
8.领导惩罚	0.097**	-0.030	0.095*	0.350***	0.060	0.546***	0.035	(0.848)	
9.下属 UPSB 改变量	-0.069	0.139***	0.171***	-0.669***	-0.076*	-0.328***	0.106**	-0.476***	(0.881)
均值	0.531	31.701	2.510	3.624	3.537	3.634	3.526	3.560	-0.005
标准差	0.499	5.487	0.683	0.835	0.896	0.933	0.820	0.872	1.165
个体间水平									
1.领导手下任职时间									
2.领导-成员交换	-0.204	(0.894)							
3.领导正直	0.100	0.031	(0.953)						
均值	4.145	3.477	3.306						
标准差	3.989	0.800	0.876						

注：N (个体内层面) = 733，N (个体间层面) = 87，***$p < 0.001$，**$p < 0.01$，*$p < 0.05$，括号中为各变量的信度系数。

在检验假设之前，本研究检验了下属初始 UPSB、领导感激、领导愧疚、领导资源回报、领导惩罚以及下属 UPSB 改变量在个体内层次和个体间层次的变异。下属初始 UPSB、领导感激、领导愧疚、领导资源回报、领导惩罚以及下属 UPSB 改变量在个体内变异量分别为 0.419、0.474、0.555、0.422、0.467 和 0.907 且均达到显著水平($p < 0.001$)，个体内占总变异量方差分别为 60.288%、58.809%、63.500%、62.891%、61.528%、66.691%，表明上述变量在个体内存在显著的变异性。

4.4.3 假设检验结果

多层次路径分析结果见表 8。

表 8 多层次路径分析结果

变量	中介变量				因变量
	领导感激	领导愧疚	领导资源回报	领导惩罚	下属 UPSB 改变量

控制变量					
性别	-0.010	-0.006	0.055	0.173	-0.128
年龄	-0.018	0.000	-0.006	-0.002	0.018
受教育程度	0.142	-0.001	0.107	0.141	0.230
领导手下任职时间	0.033	0.024	-0.002	0.008	0.010
领导成员交换关系	0.002	0.136	0.108	0.111	0.074
自变量					
下属初始 UPSB	0.369***	0.277***	0.144**	0.190***	
中介变量					
领导感激			0.328***		-0.272***
领导愧疚				0.333***	-0.103*
领导资源回报					0.306***
领导惩罚					-0.531***
调节变量					
领导正直	-0.021	0.249**	-0.047	0.259***	-0.113
领导正直×下属初始 UPSB	-0.333***	0.235***	-0.155***	0.165***	
Pseudo R^2	17.722%	9.730%	21.801%	24.197%	17.641%

注：*N* (个体内层面)= 733，*N* (个体间层面)= 87，***p < 0.001，**p < 0.01，*p < 0.05。*Pseudo* R^2 = (零模型中变量的方差-假设模型中变量方差)/ 零模型中变量的方差。

H1a 的检验结果。表 8 所示，领导正直在下属初始 UPSB 与领导感激之间起显著负向调节作用(b = -0.333, t = -6.962, p < 0.001)。简单斜率分析显示，当领导正直水平低时，下属初始 UPSB 对领导感激的影响更强(b = 0.673, t = 14.417, p < 0.001)；当领导正直水平高时，下属初始 UPSB 对领导感激的影响更弱(b = 0.065, t = 1.020, p = 0.308)。因此，H1a 得到支持。

H1b 的检验结果。表 8 所示，领导感激正向影响领导资源回报(b = 0.328, t = 7.643, p < 0.001)，支持了 H1b。

H1c 的检验结果。表 8 所示，领导资源回报正向预测下属 UPSB 改变量(b = 0.306, t =3.720, p < 0.001)。因此，H1c 得到支持。

H1d 的检验结果。表 9 所示，与高正直的领导相比(b = 0.007, 95%CI [-0.006, 0.020], p =0.320)，低正直的领导下(b = 0.068, 95%CI [0.021, 0.114], p =0.004)下属初始 UPSB 经由领导感激与领导资源回报对下属 UPSB 改变量产生更强影响。因此，H1d 得到支持。

H2a 的检验结果。表 8 所示，领导正直在下属初始 UPSB 与领导愧疚之间起显著正向调节作用(b = 0.235, t = 4.320, p < 0.001)。简单斜率分析显示，当领导正直水平高时，下属初始 UPSB 对领导愧疚的影响更强 (b = 0.492, t = 12.975, p < 0.001)；当领导正直水平低时，下属初始 UPSB 对领导愧疚的影响更弱(b = 0.063, t = 0.757, p = 0.449)。因此，H2a 得到支持。

H2b 的检验结果。表 8 所示，领导愧疚正向影响领导惩罚(b = 0.333, t = 12.048, p < 0.001)，

支持了 H2b。

H2c 的检验结果。表 8 所示，领导惩罚负向预测下属 UPSB 改变量(b = -0.531, t = -10.004, p < 0.001)。因此，H2c 得到支持。

H2d 的检验结果。表 9 所示，与低正直的领导相比(b = -0.011, 95%CI [-0.041, 0.018], p =0.459)，高正直的领导下(b = -0.087, 95%CI [-0.110, -0.065], p < 0.001)下属初始 UPSB 经由领导愧疚与领导惩罚对下属 UPSB 改变量产生更强的抑制作用。因此，H2d 得到支持。

表 9 条件间接效应值及其差值

模型	领导正直		
	高分组(+SD)	低分组(-SD)	两组差值
下属初始 UPSB→领导感激→领导资源回报→下属 UPSB 改变量	0.007 95%CI [-0.006, 0.020]	0.068** 95%CI [0.021, 0.114]	-0.061** 95%CI [-0.107, -0.015]
下属初始 UPSB→领导愧疚→领导惩罚→下属 UPSB 改变量	-0.087*** 95%CI [-0.110, -0.065]	-0.011 95%CI [-0.041, 0.018]	-0.076*** 95%CI [-0.111, -0.041]

注：N (个体内层面) = 733，N (个体间层面) = 87，***p < 0.001，**p < 0.01，*p < 0.05。CI = confidence interval。

5 讨论

通过层层递进、相互补充的三个研究，本文发现领导反应(感激驱动的资源回报与愧疚驱动的惩罚)在下属 UPSB 持续与消退中发挥关键作用。当领导正直水平较低时，下属初始 UPSB 诱发领导感激之情与资源回报，进而带来下属后续 UPSB 增量；然而，当领导正直水平较高时，下属初始 UPSB 诱发领导愧疚之情与惩罚行为，进而导致下属后续 UPSB 减少。

5.1 理论意义

本研究响应了“探讨 UPSB 后果变量”的研究呼吁(Liu, 2020; Tang et al., 2022)，从领导奖惩反应视角考察 UPSB 的后果变量，回答了“当下属做出 UPSB 后，领导如何感受、回报这类行为”。相比于前因机制，UPSB 的后果研究还处于起步阶段。新近两项研究开始关注非伦理行为塑造领导反应(Zhan & Liu, 2022; Zhang et al., 2021)，但还存在两个议题有待推进：(1)反应机制聚焦于领导对下属的绩效评价，忽略了领导行为反应，不足以解释领导对下属 UPSB 的反应全貌；(2)这两项研究得出两种矛盾的结论。例如，Zhang 等(2021)发现下属非伦理行为与绩效评价具有负向关系，因为领导将下属非伦理行为归因于下属道德品质缺陷。然而，一些研究呈现相反结论。Zhan 和 Liu(2022)、Fehr 等(2019)发现下属亲组织非伦理行为与绩效评价具有正向关系。本文认为，仅从积极或消极视角来解读 UPSB 与领导反应的关系，尚不足以揭示两者间真正的关系规律。从整合视角来看，领导的积极反应与消极反应可能同时存在。考虑到中国情境下人际互动规则具有本土特性(王震等, 2018)，本研究采用“报”

理论(翟学伟，2007)来揭示领导对下属 UPSB 的双重反应机制，既弥合以往研究的矛盾与争论，亦响应了“从本土化理论视角研究中国管理问题”的呼吁(贾良定等, 2015)。结果表明，下属 UPSB 既会得到领导的积极“报”(领导资源回报)，也可能得到领导的消极“报”(领导惩罚)。因此，本研究有效整合了领导积极“报”和消极“报”两种反应方式，较为全面、均衡地揭示了下属 UPSB 的后果机制。

本研究揭示了领导对下属 UPSB 做出积极“报”和消极“报”的心理机制，有助于学界打开下属 UPSB 与领导反应之间“机制黑箱”。正如前文所论，虽然一些研究初步揭示了领导对非伦理行为的反应(Zhang et al., 2021)，但缺乏进一步解释并验证其中的心理机制。本研究揭示了领导的两种矛盾情绪体验(感激与愧疚)在下属 UPSB 与领导反应之间的传导(中介)机制：一方面，领导会因为下属 UPSB“维护了自身利益”而对下属抱有感激之情，感激将进一步驱动领导做出积极“报”，即领导资源回报；另一方面，领导也可能会因为下属 UPSB 的“非伦理”属性而产生愧疚之情，愧疚将进一步引导领导做出消极“报”，即领导惩罚。上述结果揭示了领导对于下属 UPSB 的复杂情绪体验，响应了 Tang 等(2022)的观点，即非伦理行为的获益者(领导)会存在复杂的情绪体验。

通过建构下属 UPSB 对领导反应的影响模型，本研究回答了“当下属做出 UPSB 后，组织如何应对此类行为的继续发生”，推进了 UPSB 的治理策略研究。以往研究探讨了大量下属 UPSB 的影响因素(颜爱民, 曾莎莎, 2018; 钟熙, 王甜, 2019)，如组织认同、领导认同(Johnson & Umphress, 2019)、上下级关系(程垦等, 2021)和感知领导支持(Li et al., 2022)。然而，这些研究忽视了一个问题，即何种情况下下属会选择继续做出 UPSB，以及何种情况会导致下属未来减少此类行为。除影响因素外，行为后果也是 UPSB 是否继续发生的重要决定条件之一。回应这个问题对于解决 UPSB 带来的“道德困境”具有重要意义。基于领导对下属 UPSB 的反应机制，本研究揭示了领导对下属 UPSB 的资源回报或惩罚决定了下属后续 UPSB 的发生。结果表明，领导资源回报(积极“报”)诱发下属继续做出 UPSB，而领导惩罚(消极“报”)使下属减少后续 UPSB。上述机制揭开了 UPSB 的发生规律，为理解或发展 UPSB 的治理理论提供了新的视角。

本研究在“报”文化框架下，引入领导正直的调节作用，试图揭示领导者对下属 UPSB 实施积极“报”或消极“报”的权变机制。在澄清领导对下属 UPSB 的双重(矛盾)反应机制的基础上，本研究进一步澄清何种领导对下属 UPSB 实施积极“报”(领导感恩与资源回报)，何种领导对下属 UPSB 实施消极“报”(领导愧疚与惩罚)。领导正直是领导对下属 UPSB 的“报”方式抉择的一个重要决定因素。本研究发现，当下属做出初始 UPSB 时，低正直的领导给予积极

"报"(领导感恩与资源回报)，而高正直的领导给予消极"报"(领导愧疚与惩罚)。上述发现与以往研究观点较为一致，即印证了领导正直是一种积极有效的领导风格，在约束下属的非伦理行为方面具有重要作用(Veetikazhi et al., 2021)。综上，领导正直为破解领导对下属 UPSB 的悖论式"报"反应提供了重要视角，推进学界从权变视角理解下属 UPSB 与领导反应之间的机理。

5.2 实践意义

本研究发现，领导的道德品质能够有效预防下属 UPSB，即高正直的领导通过消极"报"能够有效阻断 UPSB，达到防范 UPSB 的目的。因此，本研究构建的领导对 UPSB 的反应机制，有助于深刻理解领导应该如何应对 UPSB，指导领导采取相应措施塑造下属正确的工作行为。首先，本研究提出一种策略组合——领导道德水平与自身"报"行为的有效搭配。组织如何提升领导道德水平、道德价值观和道德行为是首要任务，可以通过营造组织伦理氛围或制定规章制度，使领导端正自己对待 UPSB 的态度。其次，领导应该明确认识到自己对 UPSB 的回应会影响该行为的后续发生，并采用一些指导方式引导下属以符合伦理的行为方式来帮助他人；同时，要摆明态度与立场，指导下属减少一些模棱两可的非伦理行为。在必要的时候，领导可以采取合理惩罚措施干预下属非伦理行为，以期向下属传递正确的道德规范与行为准则，从而减少下属的 UPSB。最后，组织在招聘或晋升阶段，可以开展道德测评，了解候选人(领导)的正直程度，选拔出一些高道德品质的领导与员工。另外，鉴于道德品质的可塑性，组织可以针对在职人员开展一些道德培训项目，如进行伦理法律法规的培训、职业道德合规培训等，使其树立正确的道德观。综上，通过选出高正直领导与高道德下属，或提升领导、下属的道德水平，可以治理下属的 UPSB。

5.3 不足与展望

本研究存在一些不足之处。本研究仅从领导视角考虑下属 UPSB 的影响，未来研究可以在此基础上，同时从组织、领导和下属等多个因素来探讨 UPSB 的防范策略。例如，从组织层面，可以考查组织的伦理氛围或关系型人力资源管理实践对 UPSB 的作用，因为已有研究也证明了这些因素对于个体非伦理行为的预测作用(Halbusi et al., 2020; 钟鑫等, 2022)。从下属层面，未来研究可从下属道德特质视角探讨 UPSB 的防范机制，因为研究证实了道德认同对下属非伦理行为的权变影响(Nawfel & Yang, 2021)。此外，本研究仅考察了领导正直的权变作用，忽视了其他领导特质的作用，如领导的道德耦合(moral decoupling)(Fehr et al., 2019)、安全基地型领导(谭春平、吴靳, 2022)与人际情绪管理(邹艳春等, 2022)。

虽然本研究提出并检验了领导积极"报"和消极"报"的作用机制，但仅考察了领导资源回

报和领导惩罚的中介作用，还可能存在其他积极“报”和消极“报”在 UPSB 的发生机制中起传递作用。例如，领导对下属的回避行为可能是一种消极“报”形式，能够抑制下属的 UPSB。另外，“报”的主体不仅包含领导，还包含下属，所以未来研究还可以考虑下属对领导的“报”。假如下属为了积极回报领导而做出 UPSB，那么，如何制止下属的此种积极“报”是未来研究议题之一。最后，尽管本研究从领导反应视角揭示了 UPSB 的后续发生机制，未来研究也可通过第三方对 UPSB 的态度和行为反应来防范、应对 UPSB。例如，第三方的归因很可能会影响其对个体 UPSB 的态度和反应，从而进一步影响 UPSB 在组织中的传播。当第三方将个体 UPSB 归为被迫做出时，更可能会原谅行为者，产生宽恕或者援助等建设性反应。然而，当第三方将个体 UPSB 归为主动做出时，会对行为者产生消极态度和行为。建议未来研究可以深入挖掘。

参考文献

Athota, V. S., O'Connor, P. J., & Roberts, R. D. (2017). To punish first and reward second: Values determine how reward and punishment affect risk-taking behavior. *American Journal of Psychology, 130*(3), 303–313.

Bartlett, M. Y., & DeSteno, D. (2006). Gratitude and prosocial behavior: helping when it costs you. *Psychological Science, 17*(4), 319–325.

Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 629–643.

Bauer, D. J., Preacher, K. J., & Gil, K. M. (2006). Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 11*(2), 142–163.

Behrendt, H., & Ben-Ari, R. (2012). The positive side of negative emotion: The role of guilt and shame in coping with interpersonal conflict. *Journal of Conflict Resolution*, *55*(6), 1116–1138.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bryant, W., & Merritt, S. M. (2019). Unethical pro-organizational behavior and positive leader–employee relationships. *Journal of Business Ethics, 168*(4), 777–793.

Brockner, J., Greenberg, J., Brockner, A., Bortz, J., Davy, J., & Carter, C. (1986). Layoffs,equity theory, and work performance: Further evidence of the impact of survivorguilt. *Academy of Management Journal*, *29*(2), 373–384.

Cole, N. D. (2008). The effects of differences in explanations, employee attributions, type of infraction, and discipline severity on perceived fairness of employee discipline. Canadian *Journal of Administrative Sciences, 25*(2), 107–120.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900.

Fehr, R., Welsh, D., Yam, K. C., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 153*, 27–40.

Fu, B., Peng, J., & Chen, Z. (2021). The formation and prevention of unethical pro-Supervisor behavior from the perspective of chinese bao culture. *Chinese Journal of Management*, *18*(11), 1629–1639.

[付博, 彭坚, 陈挚. (2021). 中国“报”文化视角下亲领导非伦理行为的形成与防范研究. *管理学报, 18*(11),

1629–1639.]

Gao, L. M., & Wang, L. (2013). Does favoritism leadership style is effective: Cultural adaptability analysis and theoretical extension of the chaxu leadership. *Business Management Journal, 33*(4), 183–194.

[高良谋, 王磊. (2013). 偏私的领导风格是否有效?——基于差序式领导的文化适应性分析与理论延展. *经济管理, 35*(4), 183–194.]

Ghorbani, M., Liao, Y., Çayköylü, S., & Chand, M. (2013). Guilt, shame, and reparative behavior: The effect of psychological proximity. *Journal of Business Ethics*, *114*(2), 311–323.

Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down… or will I? core selfevaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 108–121.

Greenbaum, R., Bonner, J., Gray, T., & Mawritz, M. (2020). Moral emotions: A review and research agenda for management scholarship. *Journal of Organizational Behavior, 41*(2), 95–114.

Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2020). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: The moderating role of person–organization fit. *Personnel Review, 50*(1), 159–185.

Ilies, R., Peng, A. C., Savani, K., & Dimotakis, N. (2013). Guilty and helpful: An emotion-based reparatory model of voluntary work behavior. *Journal of Applied Psychology*, *98*(6), 1051–1059.

Izard, C. E., Dougherty, F. E., Bloxom, B. M., & Kotsch, W. E. (1974). *The differential emotions state: A method for measuring the subjective experience of discrete emotions.* Nasvhille, TN: Vanderbilt University Press

Jia, L. D., You, S. Y., Liu, D. P., Zheng, Y., & Li, Y. X. (2015). Building the confidence of Chinese management theory - a cross-level dialogue process theory from individual, team to academic community. *Management World*, (1), 99–117.

[贾良定, 尤树洋, 刘德鹏, 郑祎, 李珏兴. (2015). 构建中国管理学理论自信之路——从个体、团队到学术社区的跨层次对话过程理论. 管理世界, (1), 99-117.]

Johnson, H. H., & Umphress, E. E. (2019). To help my supervisor: identification, moral identity, and unethical pro–supervisor behavior. *Journal of Business Ethics, 159*(2), 519–534

Krehbiel, P. J., & Cropanzano, R. (2000). Procedural justice, outcome favorability and emotion. *Social Justice Research*, *13*(4), 339–360.

Li, S., Jain, K., & Tzini, K. (2022). When supervisor support backfires: The link between perceived supervisor support and unethical pro-supervisor behavior. *Journal of Business Ethics, 179*, 133–151.

Liu, S. (2020). Research on the Influence Mechanism of Servant Leadership on Unethical Pro-supervisor Behavior. *International Journal of Social Science and Education Research, 3*(11), 86– 89.

Liu, Z. M. (1992). The concept of Bao and its significance in organizational research. In C. Freksa, C. Habel, & K. F. Wender (Eds.), Lecture notes in artificial intelligence: Vol. 1404: Spatial cognition: An interdisciplinary approach to representing and processing spatial knowledge (pp.293–318). Taiwan: Guiguan Publications.

[刘兆明. (1992). 报的概念及其在组织研究上的意义. 载杨国枢, 宇安邦. 中国人的心理与行为: 理念及方法篇(pp.293-318). 台湾:桂冠图书公司.]

Livingston, B. A., & Judge, T. A. (2008). Emotional responses to work-family conflict: An examination of gender role orientation among working men and women. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 207–216.

Ma, L., & Tsui, A. S. (2015). Traditional chinese philosophies and contemporary leadership. *The Leadership Quarterly, 26*(1), 13–24.

Martin, G. S., Keating, M. A., Resick, C. J., Szabo, E., Kwan, H. K., & Peng, C. (2013). The meaning of leader integrity: A comparative study across anglo, asian, and germanic cultures. *The Leadership Quarterly, 24*(3), 445–461.

Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015).Does seeing "eye to eye" affect work engagement

and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, *58*(6), 1686–1708.

Mesdaghinia, S., Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2019). Why moral followers quit: Examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-leader behavior. *Journal of Business Ethics, 159*(2), 491–505.

Moorman, R. H., Darnold, T. C., & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly, 24*(3), 427– 444.

Nawfel, A., & Yang, Q. X. (2021). The role of moral identity in auditor's ethical decision making. *International Journal of Research in Business and Social Science, 10*(2), 157–169.

Peng, H., & Wei, F. (2019). How and when does leader behavioral integrity influence employee voice? The roles of team independence climate and corporate ethical values. *Journal of Business Ethics, 166*(3), 505–521.

Podsakoff, P. M. (1982). Determinants of a supervisor's use of rewards and punishmens: A literature review and suggestions for further research. *Organizational Behavior and Human Performance*, *29*(1), 58–83.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction. *Organizational Behavior and Human Performance*, *34*(1), 21–63.

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, *97*(6), 1097–1130.

Rothschild, Z. K., Landau, M. J., Sullivan, D., & Keefer, L. A. (2012). A dual-motive modelof scapegoating: Displacing blame to reduce guilt or increase control. *Journal of Personality and Social Psychology*, *102*(6), 1148–1163.

Shao, B. (2019). Moral anger as a dilemma? An investigation on how leader moral anger influences follower trust. *The Leadership Quarterly, 30*(3), 365–382.

Spence, J. R., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Lian, H. (2014). Helpful today, but not tomorrow? Feeling grateful as a predictor of daily organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology, 67*(3), 705–738.

Stearns, D. C., & Parrott, G. W. (2012). When feeling bad makes you look good: Guilt, shame, and person perception. *Cognition and Emotion*, *26*(3), 407–430.

Tan, C., & Wu, J. A study on the impact of secure-base leadership on employee helping behavior. *Human Resource Development Journal of China*, *39*(9), 54–67.

[谭春平, 吴靳. (2022). 安全基地型领导对员工帮助行为的影响研究. *中国人力资源开发*, *39*(9), 54–67.]

Tang, P. M., Yam, K. C., Koopman, J., & Ilies, R. (2022). Admired and disgusted? Third parties' paradoxical emotional reactions and behavioral consequences towards others' unethical pro-organizational behavior. *Personnel Psychology, 75*(1),33–67.

Tang, P. M., Yam, K. C., & Koopman, J. (2020). Feeling proud but guilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 160*, 68–86.

Tangney, J. P., Miller, R. S., Flicker, L., & Barlow, D. H. (1996). Are shame, guilt, and embarrassment distinct emotions? *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(6), 1256–1269.

Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). Unethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology, 65*, 635–640.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review, 42*(4), 128–142.

Veetkazhi, R., Kamalanabhan, T. J., Malhotra, P., Arora, R., & Mueller, A. (2021). Unethical employee behaviour: A review and typology. *International Journal of Human Resource Management, 33*(10), 1976–2018.

Wang, H., Law, K., Hackett, R., Wang, D., & Chen, Z. (2005). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *48*(3), 420–432.

Wang, T., Xu, H. Y., & Song, M. (2018). How does leader's behavioral integrity affect follower's loyalty? An

investigation based on traditional chinese “Bao” culture. *Management Review*, *30*(4), 106–119.

[王震，许灏颖，宋萌．(2018). “说话算话”的领导让下属更效忠:中国传统“报”文化视角下的领导言行一致与下属忠诚．管理评论, *30*(4), 106–119.]

Wang, Z. J., Long, L. R., & Liu, L. D. (2011). Operation mechanism and effects of supervisor-subordinate guanxi in Chinese organizations. *Acta Psychologica Sinica*, *43*(7), 798–809.

[王忠军，龙立荣，刘丽丹. (2011). 组织中主管–下属关系的运作机制与效果．心理学报, *43*(7), 798–809.]

Wang, Z. J. (2009). *A multi-level study of supervisor-subordinate guanxi and effects*. Huazhong Normal University.

[王忠军．*主管-下属关系及其效果的多层次研究*.华中师范大学, 2009.]

Wei, X. H., & Zou, Y. (2020). When is the concealment between close colleagues terminated? The boundary condition of the effect of guanxi on whistle-blowing intention. *Journal of Psychological Science, 43*(2), 423–429.

[卫旭华，邹意. (2020).亲亲相隐何时休？关系对揭发意向影响的边界．心理科学, *43*(2), 423–429.]

Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, *84*(5), 786–794.

Wen, C. Y. (1982). *Gratitude and revenge: An analysis of exchange behavior.* Yang Guoshu, Wen Chongyi. Sinicization of social and behavioral research (pp. 311–344). Taipei: Institute of Ethnology, Academia Sinica.

[文崇一. (1982). *报恩与报仇：交换行为的分析*. 载杨国枢、文崇一．社会及行为科学研究的中国化(pp.311–344). 台北：中央研究院民族学研究所.]

Wright, T. A., Quick, J. C., Hannah, S. T., & Blake Hargrove, M. (2017). Best practice recommendations for scale construction in organizational research: The development and initial validation of the character strength inventory (CSI). *Journal of Organizational Behavior, 38*(5), 615–628.

Xu, S., Zhang, Y. C, Zhang B. R., Shi, J. Q., Yuan, M. S., & Ren, Y. W. (2022). Gain or Loss? Examining the double-edged sword effect of challenge demand on work-family enrichment. *Acta Psychologica Sinica*, *54*(10), 1234–1247.

[徐姗，张昱城，张冰然，施俊琦，袁梦莎，任迎伟．(2022). “增益”还是“损耗”?挑战性工作要求对工作-家庭增益的“双刃剑”影响．心理学报, 54(10), 1234–1247.]

Yan, A. M., & Zeng, S. S. (2018). The antecedents of unethical pro-supervisor behavior: The influence of transformational leadership. *Human Resources Development of China*, *35*(9), 63–72.

[颜爱民，曾莎莎. (2018). 亲领导非伦理行为的成因:来自变革型领导的影响．中国人力资源开发, *35*(9), 63–72.]

Yang, F., Liu, J., Wang, Z., & Zhang, Y. (2019). Feeling energized: A multilevel model of spiritual leadership, leader integrity, relational energy, and job performance. *Journal of Business Ethics, 158*(4), 983–997.

Yang, G. S. (2004). *Chinese psychology and behavior: Localization studies.* Beijing: Renmin University Press.

[杨国枢. (2004). *中国人的心理与行为:本土化研究*.人民大学出版社.]

Yang, G. S., & Yu, A. B. (Eds). (1993). *Chinese psychology and behavior: Ideas and methods*. Taiwan: Guiguan Publications.

[杨国枢，余安邦. (主编). (1993). *中国人的心理与行为: 理念及方法篇*. 桂冠图书公司出版.]

Yang, L. S.(2009). *The significance of Bao Bao Bao in Chinese culture*. Guizhou people’s Publishing House.

[杨联陞. (2009). *中国文化中报保包之意义(钱宾四先生学术文化讲座)*. 贵州人民出版社.]

Zhai, X. W. (2007). The dimension of Bao’s work in China. *Sociological Studies*, (1), 83–98+244.

[翟学伟. (2007). 报的运作方位．*社会学研究*, (1), 83–98+244.]

Zarghamifard, M., & Danaeefard, H. (2020). What drives leader integrity. *International Journal of Business Governance and Ethics, 14*(1), 1–33.

Zhang, G., Mao, J., & Hong, B. (2022). When will an unethical follower receive poor performance ratings? It depends on the leader's moral characteristics. *Ethics & Behavior, 32*(5), 413–430.

Zhan, X., & Liu, Y. (2022). Impact of employee pro-organizational unethical behavior on performance evaluation rated by supervisor: A moderated mediation model of supervisor bottom-line mentality. *Chinese Management Studies*, *16*(1), 102–118.

Zhang, X., Li, N., & Brad Harris, T. (2015). Putting non-work ties to work: The case of guanxi in supervisor–subordinate relationships. *The Leadership Quarterly, 26*(1), 37–54.

Zhang, Z. T., Liu, N., & Ding, M. Z. (2018). An empirical study on the effects of leadership non-contingent punishment on employee organizational identification. *Management World, 34*(1), 127–138+192.

[张正堂，刘宁，丁明智. (2018). 领导非权变惩罚行为对员工组织认同影响的实证研究. 管理世界, *34*(1), 127–138+192.]

Zhong, X., Chen, L., Li, J., & Huang, J. (2022). A literature review of guanxi-based human resource management practice. *Human Resource Development Journal of China, 39*(11), 62–73.

[钟鑫，陈露，李晶，黄江燕. (2022). 关系型人力资源管理实践述评与展望. *中国人力资源开发, 39*(11), 62–73.]

Zhong, X., & Wang, T. (2019). The relationship between self-sacrificial leadership and unethical pro-supervisor behavior. *Contemporary Economic Management, 41*(11), 60–67.

[钟熙，王甜. (2019). 自我牺牲型领导对员工亲领导非伦理行为的影响. 当代经济管理, *41*(11), 60–67.]

Zhu, S. L., Long, L. R., He, W., & Wang, Z. J. (2015). Beyond the instrumental exchange, the family-like employee-organization relationship in Chinese firms: Theory building and empirical investigation. *Management World*, (11), 119–134+160+187–188.

[朱苏丽，龙立荣，贺伟，王忠军. (2015). 超越工具性交换:中国企业员工—组织类亲情交换关系的理论建构与实证研究. 管理世界, (11), 119–134+160+187–188.]

Zou, W. C., Tian, Q., & Liu, J. (2012). Give a plum in return for a peach: A review of reciprocity theory of organizational behavior. *Advances in Psychological Science, 20*(11), 1879–1888.

[邹文篪,田青，刘佳. (2012). "投桃报李"——互惠理论的组织行为学研究述评. 心理科学进展, *20*(11),1879–1888.]

Zou, Y., Zhang, H. M., Chen, X., & Zeng, X. (2022). How to manage subordinates' emotions? The strategies and influences of leader interpersonal emotion management. *Human Resource Development Journal of China, 39*(7), 88–106.

[邹艳春，章惠敏，陈晓，曾晓晴. (2022). 如何管理下属情绪？领导者人际情绪管理的策略与影响. *中国人力资源开发, 39*(7), 88–106.]

Reinforcement and extinction of unethical pro-supervisor behavior: Based on the perspective of supervisor response

FU bo[1], PENG Jian[1], LIANG Xiaojie[2], CHEN Lifang[3], YU Guilan[3]

([1]School of Management, Guangzhou University, Guangzhou 510006, China)

([2]School of Labor Economics, Capital University of Economics and Business, Beijing 100070, China)

([3]School of Business and Management, Jilin University, Changchun 130015, China)

Abstract Unethical pro-supervisor behavior refers to actions that are intended to promote the effective functioning of leaders and violate core societal values, mores, laws, or standards of proper conduct. Although subordinates' unethical pro-supervisor behavior protects the personal interest of supervisors in the short term, it can be detrimental to the reputation of the supervisor and the company in the long term, thus hindering the high-quality development of the organization. Existing research has devoted considerable efforts to the antecedents of unethical pro-supervisor behavior. However, few studies have explored the consequences of unethical pro-supervisor behavior, which leads to an unanswered research question: will a subordinate engaging in unethical pro-supervisor behavior persist in this behavior in the future?

This study aims to investigate supervisors' responses to subordinates' unethical pro-supervisor behavior and how these responses shape subsequent unethical pro-supervisor behavior. Drawing on the "Bao" theory, we proposed that supervisors have two paradoxical responses (gratitude-driven resource rewards versus guilt-driven punishment) to their subordinates' unethical pro-supervisor behavior, which depends on supervisors' integrity. Supervisors with high levels of integrity will respond to their subordinates who engage in unethical pro-supervisor behavior with guilt-driven punishment (a negative "Bao"), which reduces subordinates' subsequent unethical pro-supervisor behavior. In contrast, supervisors with low levels of integrity will respond to their subordinates who engage in unethical pro-supervisor behavior with gratitude-driven resource rewards (a positive "Bao"), which increases subordinates' subsequent unethical pro-supervisor behavior.

We conducted three studies. In Study 1, we conducted a scenario-based experiment to explore initial evidence for our hypotheses. In the scenario-based experiment, 120 pairs of subjects played the supervisor role and employee role. The results showed that when the level of supervisors' integrity was lower, subordinates' unethical pro-supervisor behavior increased supervisors' resource rewards through supervisors' gratitude, which, in turn, increased subordinates' subsequent unethical pro-supervisor behavior (i.e., the positive change in UPSB). However, when the level of supervisors' integrity was higher, subordinates' unethical pro-supervisor behavior

increased supervisors' punishment through supervisors' guilt, which, in turn, reduced subordinates' subsequent unethical pro-supervisor behavior. Study 1 established the internal validity of our findings. However, its external validity is limited. Hence, we conducted a cross-sectional survey study (Study 2: four-wave data from 277 supervisor-subordinate dyads) and a diary survey study (Study 3: data from 87 supervisor-subordinate dyads over 10 working days). Mplus 8.0 was used to analyze the data. Our hypotheses were supported again.

This research has several theoretical implications. First, we introduced the perspective of supervisor response (i.e., supervisors' emotional and behavioral responses) to examine the consequences of subordinates' unethical pro-supervisor behavior, which advances the literature on unethical pro-supervisor behavior. Second, based on Bao's theory, we explain how supervisors paradoxically respond to subordinates' unethical pro-supervisor behavior. In doing so, this research contributes to the development of Chinese indigenous management theory. Third, we identified that the moral quality of supervisors (supervisors' integrity) plays an important role in determining supervisors' responses to subordinates' unethical pro-supervisor behavior.

Keywords unethical pro-supervisor behavior, supervisor resource reward, supervisor punishment, gratitude, guilt, supervisor integrity, Bao theory.